"FIELD SERVICE"
לקראת שינויים ארגוניים

שבתאי שאנני*

אגף השרות של החברה כולל כ־150 איש, המעניקים שרותי חומרה ותוכנה לאלפי מחשבים, צגים ומדפסות מדן ועד אילת. בהשוואה לסניפים אחרים באירופה, זוכה אגף השרות הישראלי לשבחים רבים על השגיו בתחומי האופרציה, הלוגיסטיקה, התמיכה הטכנית ושביעות הרצון של הלקוחות. ממש בימים אלה סיימנו את שלבי התכנון וניגשים ליישומם של מספר שינויים באגף, עליהם נרחיב את הדיבור בשורות הבאות.

כבר ב־1983 התחיל "FIELD SERVICE" לבדוק חלופות ארגוניות שתתאמנה לצרכי השרות של העתיד. המטרה העיקרית היתה להגדיר ארגון "מודולרי", שיתאים למדינות קטנות כגדולות, **ישמור על איכות גבוהה של השרות, ויבטיח עלויות נמוכות ולקוחות מרוצים — גם בתנאים של שוק משתנה ותחרות גוברת.**
באגף השרות לא צריך היה לספר על שינויים טכנולוגיים, שכן ראינו את הרכיבים ההולכים וקטנים, את המורכבות הגדלה בהתמדה ואת רשימת הקורסים שעלינו לעבור כדי להמשיך. את התחרות — הרגשנו בקצות האצבעות, את העלויות — לקחנו ממש באופן אישי, ומרוב שסובבו אותנו במדבקות "THINK CUSTOMER", הן הגיעו אפילו לחדרי השרותים (ומישהו חטף על זה כהוגן...).
באגפים אחרים, מדדי "איכות" הם לפעמים החלק הערטילאי שבהגדרת התפקיד, משהו שקשה לקשור לנייר אלא באמצעות משפטים מליציים שבלאו הכי אי אפשר למדוד. אצלנו, כשמדובר באיכות — המדידה, החישוב והמיחשוב הם לפרטי פרטים: כמה זמן נסענו, כמה זמן ארך התיקון, בכמה חלקים השתמשנו, בכמה מהם יותר מפעם אחת (שלא תדעו), כמה מהמקולקלים שהחזרנו — נמצאו, חס וחלילה, תקינים במעבדה, ובקיצור — משהו משהו.

הארגון הישראלי כבר רשם לעצמו הצלחות אופרטיביות וארגוניות, שאולי המשמעותית ביניהן היתה האינטגרציה של שרותי החומרה והתוכנה בשנה האחרונה. בכל זאת, התייחסנו במלוא הרצינות אל המטרות שהוגדרו מגינבה:

★ **התייעלות של הארגון** — על ידי מבנה פשוט, בעל עלויות מבוקרות.

★ **שביעות רצון לקוחות** — על ידי האצלת סמכויות אל הדרג הקרוב ללקוח.

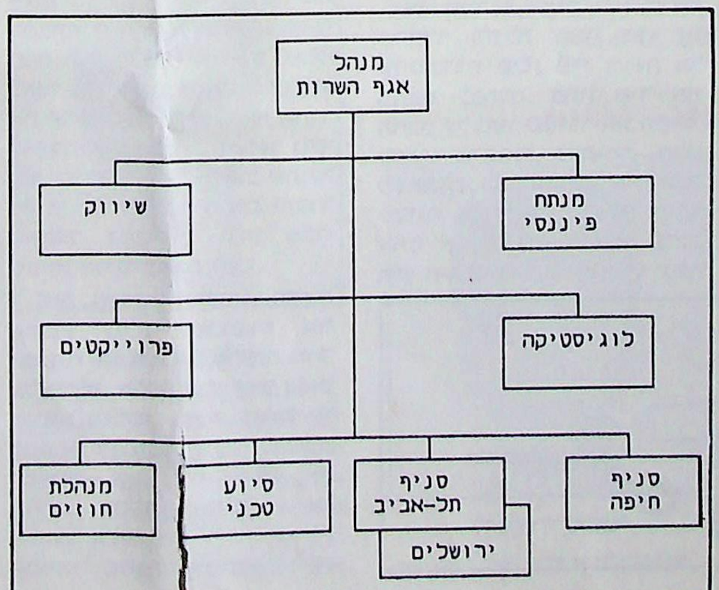
★ **מיקוד של התמחויות** — התמקדות בהתמחות הטכנית־מקצועית בנפרד מזו העסקית והאדמיניסטרטיבית.

מכיון שב־"FIELD SERVICE" נהוגה עבודת צוות וחשיבה קבוצתית, ניתנה לנו הזכות להכיר מקרוב כמה מושגי יסוד בניהול פרוייקטים. למשל, "איך ניגשים לאפס" (ZBA = ZERO BASE APPROACH) או בקצת יותר רצינות, מה שנקרא "טאבולה-רסה", ז"א — שולחן נקי. כלומר, שוכחים מהאילוצים הקיימים בשטח, מהתכתיבים של גינבה ואפילו מהדיעה הנחרצת שהיתה לנו עד לפני רגע, ומנסים להתחיל מנקודה של פתרון "אידיאלי". התוצאות הן פשוט מדהימות ואם יש מספיק פתיחות ומקצועיות — אפשר להזיז הרים.

למדנו על "PROMPT" (ולצורך העניין אפילו הבאנו לכאן קורס מיוחד מאיטליה) המגדיר שלבים ברורים ברעיון, בתפיסה, בתכנון וביישום של כל פרוייקט בחיים.

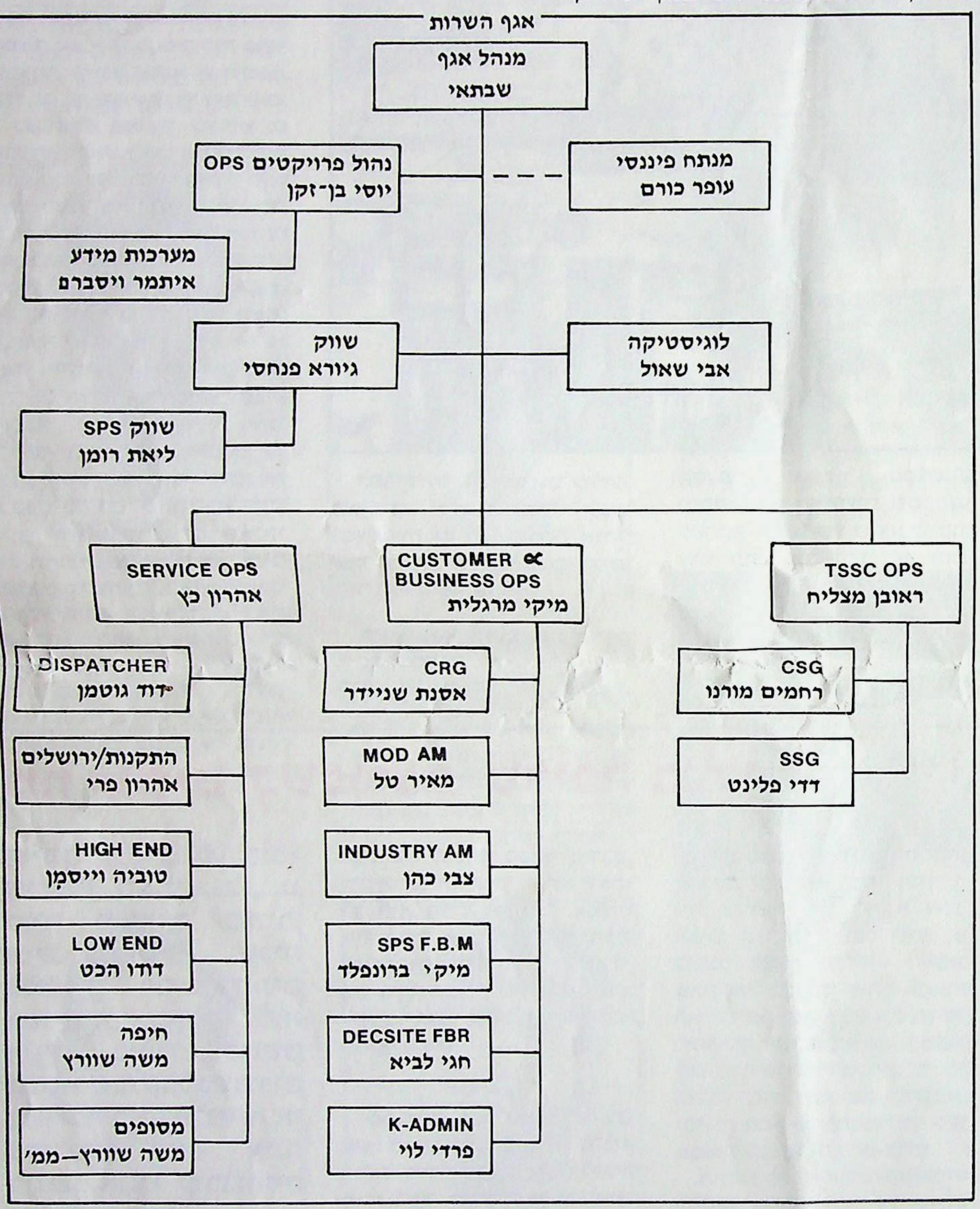
ניתחנו "**מעברים קריטיים**" בין השלבים השונים של השינוי, הגדרנו "**טבלת אחריות**" לכל קטע, ובקיצור — אפילו אם שינוי ארגוני לא היה מתבצע, אנחנו את שלנו הרווחנו. היינו שותפים של ממש. אבל אם הגעת עד לכאן, ודאי מאד מאד מעניין אותך "גם" השינוי עצמו. מה בעצם הולך לקרות?

הבה נתבונן תחילה בתמונת **הארגון הקיים (בישראל)**:

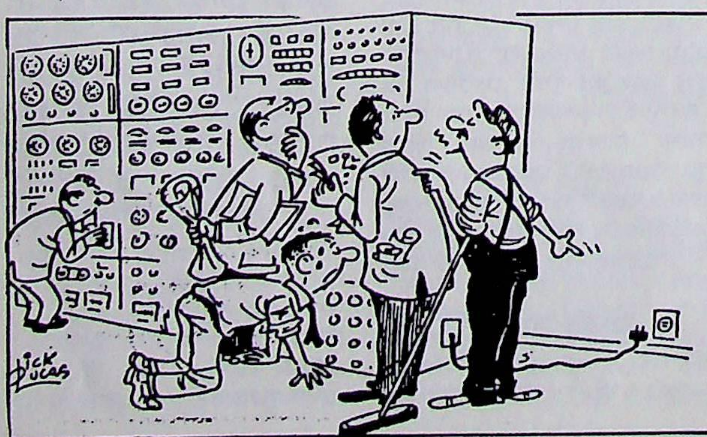


גם בארגון העתידי לא משתנות (בשלב זה לפחות) מחלקות המטה, אולם כלפי הלקוח תפעלנה רק שלוש "זרועות" ביצועיסטיות. בכדי לדייק בהגדרות, אשמור עליהן לצורך ההסבר — באנגלית (קחו אויר!):

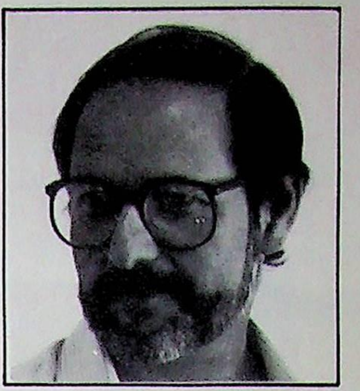
הארגון החדש בישראל ייראה בסוף 1987 כך:



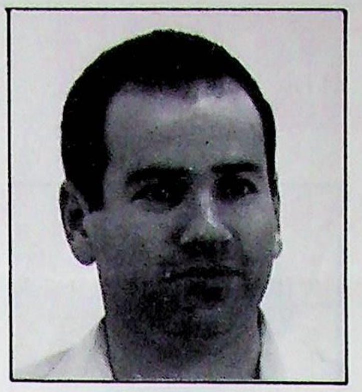
1. SERVICE OPERATION — תכלול מספר יחידות שרות (SDU—SERVICE DELIVERY UNIT) בעלות התמחות מקצועית גבוהה בתחומים מוגדרים. "קצין מבצעים" (DISPATCHER) יזניק לשטח את האדם המתאים ביותר, את



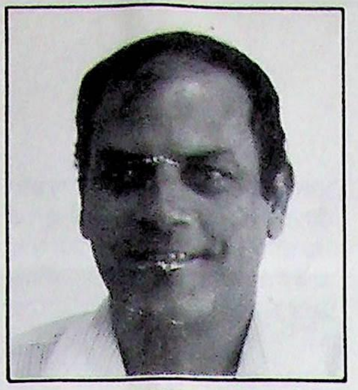
* מנהל אגף השירות



מנהל אגף: שבתאי שאנני



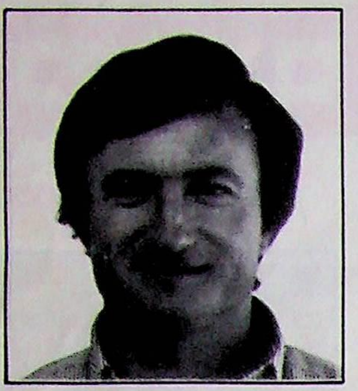
מנתח פיננסי: עופר כורם



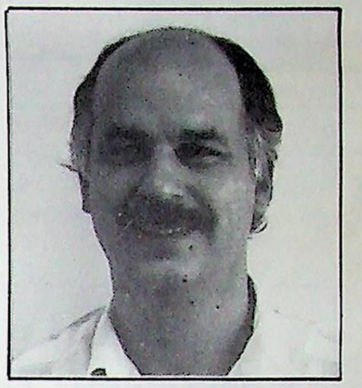
ניהול פרוייקטים OPS:
יוסי בן־זקן



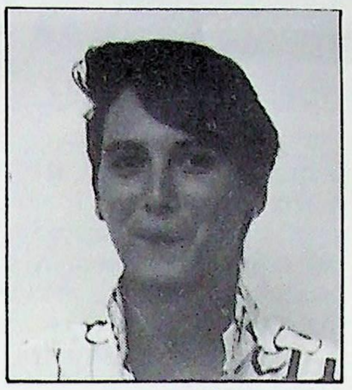
מערכות מידע: איתמר ויסברם



לוגיסטיקה: אבי שאול



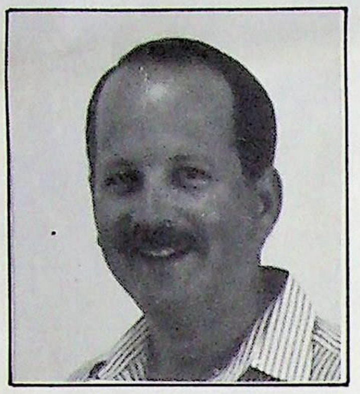
שיווק: גיורא פנחסי



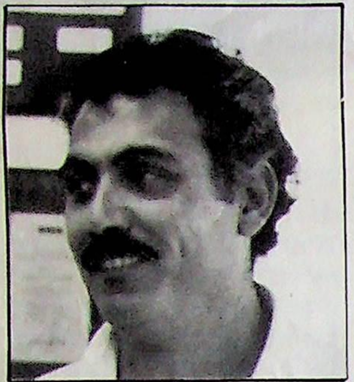
שווק SPS: ליאת רומן



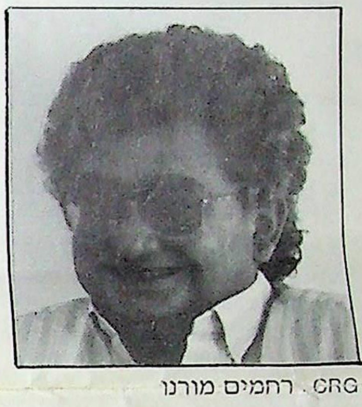
TSSC OPS: ראובן מצליח



BUSINESS OPS CUSTOMER:
מיקי מרגלית



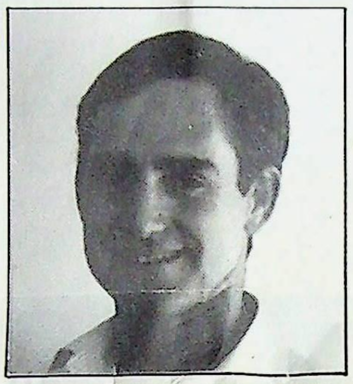
SERVICE OPS: אהרון כץ



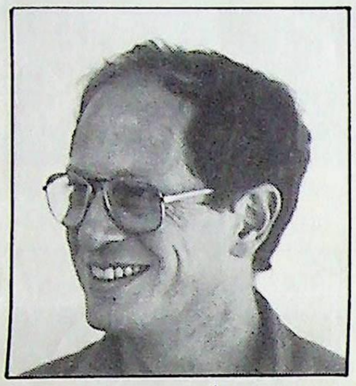
CRG. רחמים מורנו



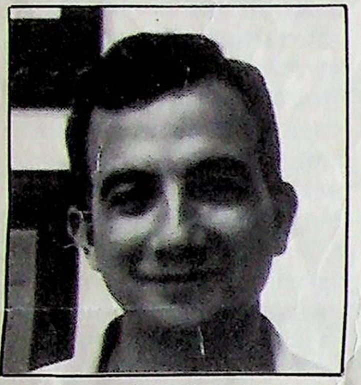
CIG: אסנת שניידר



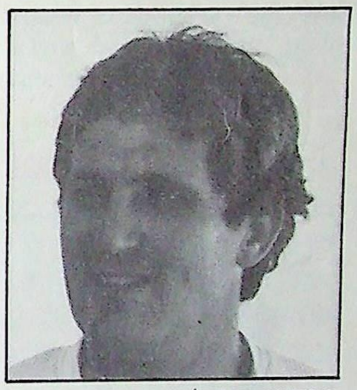
DISPATCHER: דוד גיטמן



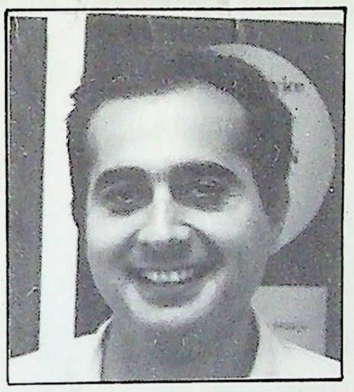
SSG: דדי פלינט



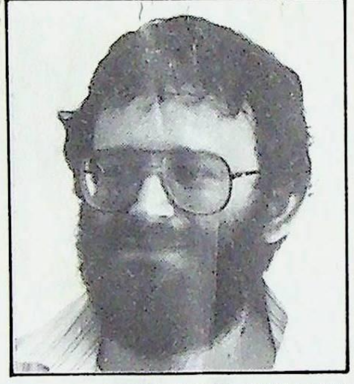
MOD.A.M: מאיר טל



התקנות ירושלים: אהרון פרי



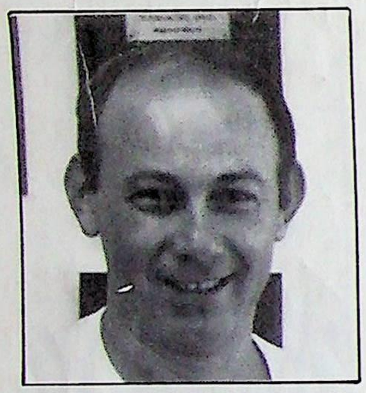
INDUSTRY AM: צבי כהן



HIGH END: טוביה וייסמן



SPS F.B.M.: מיקי ברונפלד



LOW END: דודו הכט

החלפים הנדרשים, יתאם לו״ז וכדומה. מנהל המחלקה יקדיש את מירב הזמן לניהול אנשיו, קידומם המקצועי ופיתוח יכולתם הטכנית.

2. CUSTOMER & BUSINESS OPERATION — הכתובת האחת דרכה יזרמו פניותיהם של הלקוחות לשרותי חומרה ותוכנה. מאחוריה — נרשמות כל הקריאות (CRG — CENTRAL RESPONSE GROUP), מנוהלים חוזי השרות (K-ADMIN), מנותחות הבעיות הטכניות לטיפול (CALL ANALYSIS) וכיוצא בזה. במחלקה זו יישבו ה־״ACCOUNT SPECIALISTS״ של האגף, ומתוכה יושם הדגש העסקי (FOCUS BUSINESS) על תחומי שרות אותם הוחלט לטפח ״באופן אישי״.

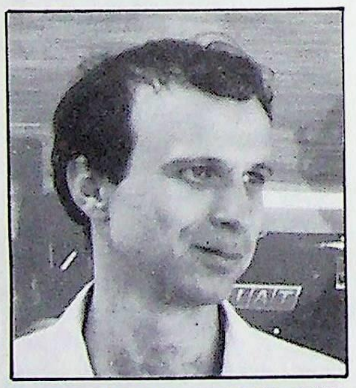
3. TECHNICAL SUPPORT SERVICE CENTER — מחלקה הנותנת גיבוי טכני למהנדסי השרות ה״נתקעים״ בבעיה קשה וללקוחות הזכאים לשרות כזה. מומחי החומרה מוגדרים בקבוצת CSG (CENTRAL SUPPORT GROUP). ה״גורו׳ס״ של התוכנה הם SSG (SOFTWARE SUPPORT GROUP) ובין שאר תפקידי המחלקה גם תאום העדכונים הטכניים (FCO/PCO), התארגנות למוצרים חדשים ועוד.

מובן, שכל ההסברים הנ״ל הם על קצה המזלג בלבד, ומובטח לך כי אפילו ברגע זה שובר מישהו מאיתנו את הראש בכדי ״לעגל״ פינה, לקשור עוד הגדרת תפקיד לבעליה, לסתום חריץ שהתגלה בין שני כסאות. לא הכל בידינו, גם



DECSITE FBR: חגי לביא

אם התאוריה תדפוק ב־100%, ורק הזמן יגיד אם השינוי היה לבסיס מוצק, או אולי בסיס רק לשינוי נוסף. למרות השמות באנגלית, הלילות שהקדשנו למחשבה, האישורים שניתנו מאירופה אחרי



חיפה מסופים: משה שוורץ

חקירות שתי וערב, אחרי כל אלה — עדיין לא מעטים הפרפרים בבטן. אם נעבור את זה בשלום, תהיה התודה נתונה רק לאנשים שבשטח, למבצעים באמונה ובמקצועיות. גם אם לא ברורים לך



K-ADMIN: פרדי לוי

פרטי הפרטים, אל דאגה. כל כוונתנו היתה לשתף גם אותך במעט מן העובר עלינו, בכדי שנוכל לעבוד טוב יותר בצוות. יש לך עקיצות — בוא נחכה עם זה. יש שאלות? נשמח להשיב.

במחשבה שניה... דיגיטל!